



基层员工缺利润管理意识，人为造成浪费却熟视无睹
管理层缺成本控制方法，面对浪费而无能为力
领导层缺成本与利润管理措施，任微薄的利润随漏洞流失

微利管理

微利时代，传统企业如何向管理要利润？

刘靖◎著

中小企业管理变革专家、
制造业成本控制与利润倍增专家 **刘靖**
10大方面、36计教传统企业向管理要利润

SPM

南方出版传媒
广东经济出版社





微利管理

微利时代，传统企业如何向管理要利润？

刘靖◎著

SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

微利管理 / 刘靖著. —广州: 广东经济出版社, 2016. 7

ISBN 978-7-5454-4609-8

I. ①微… II. ①刘… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第 130157 号

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
发行	
经销	全国新华书店
印刷	北京雁林吉兆印刷有限公司 (北京市密云县十里堡镇红光村 47 号)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	14.5
字数	222 000
版次	2016 年 7 月第 1 版
印次	2016 年 7 月第 1 次
书号	ISBN 978-7-5454-4609-8
定价	42.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

利润，企业的生命线

企业要发展，利润增长是必由之路

实现利润倍增，企业经营者必须掌握精准的成本控制方法和有效的利润管理手段。

面对竞争越来越惨烈、利润越来越低薄的经营局面，企业经营者也越来越体会到生存的重要。要在激烈的市场竞争中生存下去，或者还奢望得到发展，没有利润支撑，是不可能的。

2015年年底，我应邀给宁夏回族自治区固原市三十多位董事长讲授“如何提升企业竞争力”课程。那些在商海打拼多年的董事长，对企业居高不下的成本和薄如纸翼的利润空间，表示非常的无奈。在他们看来，利润，是企业生存与发展的命脉。而且，不仅中小企业如此，大型企业也遇到同样的问题。

因此，通过加强内部管理控制成本、堵塞漏洞，充分挖掘有限的利润，是企业发展的必由之路。

为什么企业要大张旗鼓谈利润？

在听培训课程或读管理方面书籍时，我们会感受到很强的“发展”信号。那些讲师和作者，都在大谈企业的发展与强大，让人感觉他们的理念高端、大气、上档次。然而事实上，也正是那些貌似“高、大、上”的理念，将一些胸怀“理想和美梦”的企业经营者送上“关门大吉”的绝路。

如果把“高、大、上”的发展理念比喻为对企业“锦上添花”的话，利润就是企业赖以生存和发展的基础。没有基石，何谈发展呢！

我在近几年连续出版7部管理书籍，而真正从现场管理和成本、利润角度进行深入论述的，只有这本《微利管理》和2013年出版的《适用的才是最好的：中小企业管理之道》。起因是，近些年为众多企业管理干部讲授管理技能类课程，足迹遍布广东省诸多的日资、英资、港资、台资企业和江浙沪的中国500强，以及其他省份的众多央企、国企、民营企业，在培训与咨询中，我发现一个带有规律性的问题：重销售轻生产管理的“怪异”现象，不论是在大中型企业还是在小微企业，几乎普遍存在。

企业的利润空间来自“开源”与“节流”。拓展市场增加订单，虽然是明智之举，但如果不做好内部控制，将浪费消灭在管理过程中，那些辛辛苦苦拓展的市场和耗费精力增加的订单，就会成为无本之木、无源之水。那样的话，就算市场拓展再大，拿到的订单再多，企业的最终结果也只是白忙、瞎忙，得不到满意的利益回报。

微利时代，企业的经营压力和面对的挑战，远大于发展的机遇。“开源”的困难度将越来越大。企业要生存、要发展，必须把“节流”文章做深、做透、做精、做出成效，以期得到更多的利润。

国内超过70%的规模型企业，只要在内部管理上多下一些工夫，在现有规模基础上控成本、堵漏洞、减浪费，就可以轻松挖掘30%的利润空间。如果实施适用、有效的精细管理和适用式管理，达成“利润倍增”目标也一定能实现。

企业要走出“生意红火、效益不佳”的怪圈

在不明真相的人看来，那些一年四季订单不断，员工辛勤的企业，老板一定很赚钱。其实未必。可能有的企业，老板是在“赔钱赚吆喝”。

我在《适用的才是最好的：中小企业管理之道》一书中，写了广东省一家生产陶瓷制品的美资企业。老板实力雄厚，仅在广东就有几家上千人的工厂，生产丝花和电子产品。陶瓷厂以生产花盆、花插、花瓶等产品为主，为丝花工厂产品做配套。老板是批发商，有自己的销售渠道。陶瓷制品厂不但一年四季订单不断，而且订单价格在同行业处于绝对优势。

就是这样占有诸多市场优势和硬件优势的企业，由于内部管理不善，漏洞多，每年亏损上百万元。

制造业如此，其他行业也存在类似现象。

珠江三角洲（以下简称“珠三角”）有一家贸易公司，由于ERP（Enterprise Resource Planning，企业资源计划）管理出现漏洞，结果被一位资深业务员暗中修改订单价格，与产品供应商合伙欺骗公司，为自己赚取了巨额回扣。

这几年“关门大吉”的企业很多。除了市场和资金因素造成的困扰外，其中不乏因管理问题造成成本过高，利润低薄，最终倒闭的企业。

企业的利润高低，和所接订单价格没有绝对的关系。赢利的企业，大多善于在内部管理方面加强自己。

如果您的企业已经陷入“生意红火、效益不佳”的怪圈，那就请您认真读读这本《微利管理》吧！

企业家，别让“卓越理念”误导您

有些讲品质管理课程的年轻讲师，由于对企业了解不够，常常使用一些“高端、大气、上档次”的时尚管理理念忽悠学员。他们把授课内容推向极端，把提高产品质量说得极其重要。的确，如果单从理论层面衡量质量问题，我们会觉得那些观点是卓越的。殊不知，正是那样貌似卓越的观点和理念，有时却成为误导学员的元凶。

2014年8月底，我应邀去呼和浩特给一家公司讲授“生产管理与现场改善”课程。讲到质量管理部分时，有学员分享他的认识：“品质越精良，对企业越有利。”持这样观点的企业管理人员不在少数。

这就是理念的误区。我告诉学员，应该辩证看待“质量”问题。如果企业在产品定位方面走的是精品路线，客户下的订单价格高，工厂的品质一定要精良；相反，如果企业的产品定位是中低端路线，客户也已定型，企业就要慎重对待这个问题。对走中低端路线的企业来说，生产线把品质做得非常精良，势必造成质量浪费。客户满意度高，公司却没有利润。这是投入和利润回报的“剪刀差”。

我倡导创立“适用式管理模式”，并不是要和西方科学管理和日本精益管理唱反调，而是要让管理能在本土企业落地开花，让企业真正得利润、出效益、促发展。

堵住利润流失的漏洞

企业不论规模大小，都存在漏洞，只是漏洞大小和程度不同而已。

漏洞多，企业经营成本就高，利润就低。能从“堵漏洞”中挽回的成本，是百分之百的利润。

我曾在外资企业从事中高层管理工作13年，主导过从几百人到上万人不等的生产现场，对企业管理现状知之甚深。不少企业，浪费现象相当严重。许多本该控制到位的成本，由于操作员成本意识欠缺或管理者控制成本的技能不够，致使浪费问题严重制约企业的利润获取和发展前景。

制造业如此，其他行业亦如此。企业的漏洞存在于许多方面。如何发现漏洞，堵塞漏洞，考验的是企业经营者的智慧和管理者的水平。

本书将从不同角度介绍堵塞漏洞的方法和案例，供读者借鉴、参考。

找到提高利润的方法

浙江温州的中小企业数量颇多，但在利润获取方面，大多数企业表示不尽如人意。为帮助中小企业提高利润率，扶植企业健康发展，2015年，

经济和信息化局（以下简称“经信局”）与北京航空航天大学温州研究院联合举办企业家训练营。10月底，我受邀为训练营百余位企业家讲授第12期课程，课题是“中小企业生产效率提升与成本降低”。企业要提高利润，降低成本和提高效率是重要的管理要素。

为了更好地帮助中小企业提高利润，经信局和北京航空航天大学温州研究院的领导多次与我交流，希望我少讲理论，多讲一些提高效率、降低成本的方法，能切实帮助企业提高利润。

由此可见，利润对于企业是何等重要。那么，怎样才能找到提高企业利润的方法呢？

本书将从减少浪费、提高效率、控制成本、降低损耗、消除隔阂、堵塞漏洞、扫清障碍、优化流程、加强管理、计划控制、提高人员和物料利用率等多角度进行分析解读，帮助读者寻找切实可行的提高利润的工作方法和管理手段。

我认为，最好的方法，莫过于提高员工的综合素养和管理干部的现场控制技能，从强化成本观念和更新管理措施入手，真正在源头和过程中解决浪费问题。

微利时代，实现利润最大化，不是一蹴而就的事情，而是经年累月坚持不懈的管理行为。本书的写作定位是适用、实效，为微利时代企业利润倍增提供切实可行的指引。受水平所限，书中难免会有不当之词或谬误之处，恳请读者和业界高人批评指正。

刘靖

序 言 利润，企业的生命线

01 微利时代，企业面临的问题

- 利润低薄，企业生存难 / 003
- 成本控制松散，利润被“浪费” / 012
- 管理方式僵化，降低利润率 / 019
- 企业文化落后，制约利润提升 / 022

02 消耗企业利润的 15 个常见问题解析

- 人员不能有效利用 / 029
- 生产计划弊端 / 033
- 物料管理失造成生产紊乱 / 035
- 无序生产导致成本增高 / 039
- 局部利益至上导致成本增加 / 042
- 技能不足制约生产 / 045
- 杂乱订单打乱生产计划 / 047
- 品质管理走入误区 / 049
- 效率低下 / 052
- 工艺流程落后 / 055

经验式管理阻碍生产进步 / 059

用人不育人制约利润增长 / 061

落后思想阻碍效率提升 / 063

缺少解决问题的意识 / 065

士气低落和执行力欠缺 / 068

03 树立理念，创新突破利润瓶颈

效率是利润倍增的条件 / 073

好品质、好结果是利润倍增的要素 / 079

持续创新，让利润源源不断 / 082

扩充管道，寻找突破生产利润瓶颈的措施 / 088

“超时俱进”，掌握利润倍增的金钥匙 / 100

04 打造利润倍增的高素质团队

利润倍增需要高士气、高业绩团队 / 107

高素质团队是这样打造的 / 114

05 流程顺，“多快好省”增利润

走出流程的误区 / 123

流程机制规范化 / 126

流程实施的过程监督 / 127

信息化在流程管理增利润中的应用 / 128

如何优化流程倍增利润 / 130

06

掌握倍增企业利润的 36 计

- 人员有效管理：利润倍增的主因 / 139
- 计划管理：为利润倍增锦上添花 / 154
- 生产模式：利润倍增的焦点 / 159
- 过程控制：利润倍增的保障 / 173
- 时间管理：利润倍增的措施 / 186
- 物料管理：利润倍增的核心 / 190
- 设备管理：为利润倍增服务 / 194
- 在制品管理与成本控制：利润倍增的基石 / 198
- 空间管理：让细节实现利润倍增 / 205
- 流程制胜：找到利润倍增的捷径 / 208
- 高效执行：扫清利润倍增的障碍 / 210

后 记 / 219

01

微利时代，
企业面临的问题



在我走访和培训过的诸多企业中，虽然具体情况各不相同，但都有一个极相似的现象——企业老板和高层领导都在倾诉“利润越来越低薄，经营越来越困难”的问题。

的确，制约中国企业利润获取和提高的因素有很多。既有观念保守导致的管理模式落后造成的利润低薄，也有因管理技能不足造成的管理效果差导致的发展瓶颈，还有因管理干部缺少创新意识和不注重培养员工导致的效率和技术局限，以及糟糕的企业文化造成的发展后劲不足等一系列问题。

如何在市场拓展日趋困难、成本不断攀升、利润空间越来越小、管理难度越来越高的现实情况下，实现企业利润倍增，是本书重点探讨的问题。

利润低薄，企业生存难

2014年9月中旬，作为管理咨询专家，我深入华南地区一家经营了26年的企业调研。这是一家军工转制企业，在同行业中具有较高的知名度和美誉度，仅获得的各种各样的荣誉证书、奖杯和象征荣誉的匾额等就摆满了一个柜子。其中一个奖杯，还是参加神舟飞船零部件研发时获得的。

这样一个厂房宽敞、办公楼高大明亮、机器设备和技术在同行业领先的翘楚型企业，这几年却年年亏损。总经理告诉专家组：2013年，该公司亏损竟高达600万元之巨。

总经理还提到这样一个细节：“20年前，我们公司很多的电子元件，1个卖1块钱左右。同样的元件，现在只卖几分钱。”产品价格从1元左右下滑到几分，这是什么概念？

其实，不只是这一家企业如此，90%以上从事IT生产的厂家都面临着价格下滑的问题。广东省一家生产微波炉的大型企业，年产微波炉2500万台左右，总利润在1亿元上下徘徊。也就是说，1台微波炉的利润只有大约4元人民币。为提升利润率，该企业向咨询机构求助，寻求管理变革之道。

进入21世纪后，企业管理发生了巨大的变化。企业领导者们都在努力适应这种巨变，企图在“变”中求生存。作为企业的重要组成部分，生产线尤其要跟上企业领导者的思维和脚步，转换管理理念，充当“应变”的主力军。

企业高利润的时代早已过去

在国内家电市场销量首次出现下滑时，不少厂家纷纷打出了降价牌，

海尔却逆流而动，将产品合理涨价。张瑞敏抓住了消费者的心理，因此海尔产品销量增长，利润倍增。这种“逆流而动”的做法，让海尔和张瑞敏成为佳话。

现如今，海尔也在采用各种降价促销的方式迎合市场。这说明，海尔是在按照市场规律做事，不是一成不变的。

应该说，这个世界上唯一不变的就是“变”。企业管理也是一样的道理，变则通，不变则不通。“以变应变”是恒久不衰的管理哲学。

面对瞬息万变的经济现状，落后企业的经营管理者们墨守成规、不知变通，思想观念、思维模式、经营策略、营销方式、生产管理、产品类型、生产工艺等的一成不变，带来的结果必然是思维越来越保守，管理越来越落后，工艺越来越落伍，成本越来越高，销路越来越窄，利润越来越少……最终必然被淘汰。



专家建议

对企业领导者来说，“以变应变”是永恒不变的管理之道。

经济下行，企业获利要“以变应变”

小马过河的寓言故事大家一定都不陌生。自从妈妈告诉小马“盐遇到水会溶解”之后，小马每次都故意往河水深处走，减轻身上包裹的重量。结果有一次，主人让小马驮的是棉花，但小马不知应变，仍然采用了之前的做法，结果包裹越来越沉，终于，小马累得撑不住了，最终累死在了河里。

其实企业经营管理也是一样的道理。在世界经济处于下行趋势时，制造业更应该学会以变应变，掌握主动权，在“变”中寻找成长与发展的出路。作为制造业重要组成部分的生产现场，应该成为企业“以变应变”的主力军。

1. 管理方式“应变”

许多中小企业的生产现场，还处于“经验式管理”阶段。经济繁荣时

期，这种管理模式的问题不容易暴露出来，一旦到经济下行时期，各种问题就会演变成生存危机，因此，要及时对传统的管理方式进行调整和变通。

下面分享一个案例，看看中小企业生产现场是怎样进行管理方式“应变”的。

2008年的金融危机，曾让许多珠三角地区的中小企业经营者不寒而栗。一家生产橡胶制品的工厂，车间采用的是传统的“经验式管理”，生产效率低下，场地利用率低，人工成本偏高，车间摆放混乱。总经理为了不让这家工厂在“经济寒冬”中倒下去，主动与我就职的企业管理咨询机构合作，坚决改变落后的管理面貌。

针对该企业生产中存在的诸多问题，我们决定从推行“7S”（即整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全、节约）入手，在现场实施规范化、目视化管理。意料之中，“7S”管理有效解决了“车间摆放混乱、场地利用率低”的问题。车间的“规范化、目视化”管理推行初见成效。

初战告捷后，紧接着是强化生产计划控制，实施激励措施，解决“生产效率低下、人工成本偏高”的问题。

该公司原来的生产模式是计时工资与定量生产相结合。也就是给适合定量生产的岗位规定数量，完成规定的数量后才可以下班。因为车间干部不懂得计算“产能”，规定数量一般是以前一天的产量为参照数据。员工害怕当天生产数量多了，第二天干部会给他们增加定量，所以在工作中尽量采用“磨洋工”的方式应付管理干部。

找到“生产效率低下”的原因后，我让生产课长进行科学测算，并教给他计算“标准产能”的方法。

以“截断”工序为例。为了计算“截断”工序的“标准产能”，我让生产课长亲自操作一台截断机，按照正常工作标准操作，并安排一名统计员，对生产课长截出的产品数量如实、详细记录。结果，生产课长操作截断机一共3个小时，截出产品总数量为690PCS。而在相同岗位工作两年多的老员工，按照操作标准3个小时才生产出360PCS。也就是说，生产课长截断产品的效率，要比那个两年多工龄的老员工高出近1倍。

按道理说，生产课长平时多忙于车间管理事务，重新操作截断机需要再次熟练的过程，他的效率应该比长期操作截断机的老员工要低一些。结果恰恰相反。由此可以说明，那位老员工根本没有发挥正常操作水平。

我让统计员将生产课长截出的产品总数量除以3，得出1个小时的产量230PCS，这就是那个品号产品在“截断”工序生产的标准产能：230PCS/小时。

“截断”工序的“标准产能”计算出来了。我和生产课长商量，按照标准产能，规定截断工序各个岗位的产量。原来规定产量的计算方式为120PCS/小时，乘以每天上班的时数，就是当天规定的产量。例如，每个员工当天工作10小时，产量规定为：

$$120\text{PCS} \times 10 \text{ 小时} = 1200\text{PCS}$$

也就是说，操作截断工序的员工，每天生产1200PCS产品，就能得到8个小时的正班工资和2个小时加班费。

由于经过实际测算得出的“标准产能”远高于生产定量，公司开始重新规定截断工序的产量。按照以前的计算方式，每个员工当天工作10小时，乘以标准产能230PCS/小时，新的产量规定应为2300PCS。

新的定量比原来提高了将近1倍。为了防止个别员工反弹，我安排生产经理全力配合课长推行新的定量标准。先让课长现场操作，让所有的截断工序员工观看并硬性规定：第一天完不成定量的，按照实际完成数量除以标准产能计算当天的工资；第二天完不成定量的，除了按照实际完成数量除以标准产能计算当天的工资外，还要给予记小过处理；第三天完不成定量者，给予开除处理。对超额完成者，超额部分按照150PCS/小时计算加班费。

计算方法为：

某员工当天工作10小时，只完成1840PCS产品，以此计算：

$$1840\text{PCS} \div 230\text{PCS} = 8 \text{ 小时}$$

该员工只能拿到8个小时的工资，另外2个小时，因为没有按照规定做出相应的产品，所以没有工资。规定下去后，我让生产经理和生产课长细心观察截断工序员工的动向，随时做好应对准备。

第一天，有2个员工没完成定量，公司按照规定给他们计算当天的工资。